Como Motivar Pessoas

Iain Maitland

- Adicionando Energia ao Trabalho em Equipe
- Implementando Dinâmicas de Trabalho
- Redesenhando Processos

Nobel

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.
Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

Entre em contato com:
Central Nobel de Atendimento ao Consumidor
Fone: (11) 3933-2800
Fax: (11) 3931-3988
End.: Rua da Balsa, 559
São Paulo – CEP 02910-000
Internet: www.livrarianobel.com.br

Sumário

capítulo 1
Motivação, 7

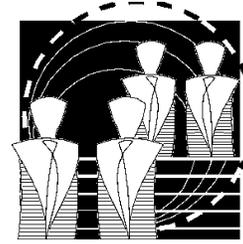
capítulo 2
Seja um
bom líder, 14

capítulo 3
Como trabalhar
em equipe, 23

capítulo 4
Como aprimorar
os trabalhos, 31

capítulo 5
Desenvolvimento
de pessoal, 38

capítulo 6
Como remunerar
os funcionários, 51

capítulo 7
Como proporcionar
um ambiente de trabalho
seguro e saudável, 60

capítulo 1
Motivação

Afinal de contas, o que vem a ser "motivação"? A definição pode ser muito simples: "a força ou o impulso que leva os indivíduos a agirem de uma forma específica". É claro que há muito mais implicações nisso do que sugere essa definição. Trata-se mesmo de uma boa idéia começar averiguando a *motivação*, por meio de uma observação rápida na própria teoria sobre motivação de pessoas. Mesmo antes de se pensar em como colocá-la em prática em um ambiente de trabalho específico.

Como motivar pessoas: a teoria

Várias teorias foram levantadas acerca da motivação e do que ela é. Três delas, em particular, mantiveram credibilidade por um certo tempo, e acabaram por criar uma apresentação concisa, embora completa, sobre o assunto:

- "A pirâmide de necessidades", de Maslow
- "A teoria dos dois fatores", de Herzberg
- "A teoria da expectativa", de Vroom

A pirâmide de necessidades de Maslow

Abraham Maslow, provavelmente o mais conhecido teórico motivacional, foi um psicólogo americano que acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas. Essa “hierarquia de necessidades” é mostrada sob a forma de uma pirâmide (Figura 1.1). De acordo com Maslow, as necessidades primordiais de um indivíduo são conseguir ar, alimentos e água em quantidades suficientes para sua sobrevivência (necessidades fisiológicas). Após essas terem sido atingidas, não há motivação para *mais* ar, alimento e comida, mas sim para as necessidades de segurança. Assim que essa pessoa percebe que está livre de qualquer ameaça de perigo ou ataque, suas motivações voltam-se para as necessidades sociais: amizades e tudo o mais que estiver relacionado.

Um indivíduo que superou as necessidades de auto-estima e alcançou o reconhecimento por parte de outros indivíduos volta-se para satisfazer as necessidades de auto-realização, até que estas estejam saciadas tanto quanto possível e ele, com isso, se sinta realizado. No entanto, se as necessidades situadas em um nível inferior deixam repentinamente de ser atendidas, o indivíduo direcionará novamente sua motivação para elas. Assim, por exemplo, um homem está em uma esquina, conversando com um amigo, satisfazendo suas necessidades sociais. Se, porventura, um louco brandindo uma faca chegar até ele, as necessidades de segurança desse homem não estarão mais satisfeitas, uma vez que ele não se encontra livre da ameaça de perigo ou ataque. Com isso, ele foge — muito mais preocupado em resolver as necessidades de segurança, localizadas em um nível mais baixo, do que as de nível mais alto, como as sociais.

Foram feitas tentativas no sentido de relacionar a teoria de Maslow com as exigências de funcionários dentro do ambiente de trabalho. As necessidades fisiológicas seriam as ligadas a salário e benefícios. As necessidades de segurança estariam vinculadas a assuntos como segurança no trabalho, auxílio-doença e planos de previdência, períodos de folga suficientes, proteção contra injustiças e segurança física. As necessidades sociais, associadas a um senso de participação, amizade e prestatividade a colegas de trabalho e superiores hierárquicos. As necessidades de auto-estima podem ser satisfeitas pelo reconhecimento e elogio por parte de supervisores e

Figura 1.1
A pirâmide de necessidades de Maslow

gerentes, juntamente com perspectivas de transferências de cargos e promoções. As necessidades de auto-realização podem ser atingidas quando se proporcionam trabalhos gratificantes e interessantes, nos quais as habilidades são utilizadas de maneira ampla.

A teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg sugeriu que existem dois grupos igualmente importantes de fatores relevantes à motivação de equipe – como ilustra a Figura 1.2. Ele afirma que fatores de higiene (ou "não-satisfatórios") na verdade, não chegam a estimular, mas que precisam ser pelo menos satisfatórios para não se tornarem a causa da desmotivação das pessoas. Por exemplo: um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem com mais afinco e/ou melhor, porém, deixa-os satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los. No entanto, se as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e tanto esses como outros elementos simplesmente não irão funcionar como motivadores.

Figura 1.2
A teoria dos dois
fatores de Herzberg

FATORES DE HIGIENE	MOTIVADORES
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectivas de evolução
Política e administração da empresa	

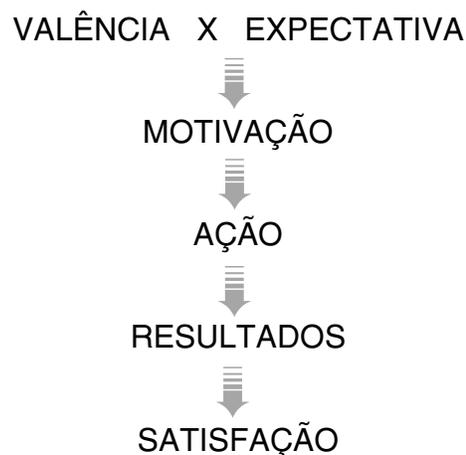
Herzberg afirmava que, se os Fatores de Higiene estiverem em ordem e forem satisfatórios, cinco fatores-chave podem motivar a equipe: trabalhos interessantes ou que apresentem desafio; responsabilidade pelas tarefas e deveres realizados; sensação de se ter alcançado algo que valeu a pena; reconhecimento pelo trabalho realizado, pelo empenho e pelo desempenho; e a possibilidade de desenvolvimento pessoal, transferência de cargo e promoção. Herzberg acreditava que o trabalho, em si, é o principal motivador no ambiente de trabalho, e que todas as outras influências possíveis são de importância secundária.

A teoria da expectativa de Vroom

Tomando por base a “Pirâmide de necessidades” e a “Teoria dos dois fatores”, V. H. Vroom formulou sua “Teoria da expectativa”, ilustrada na Figura 1.3. Para ele, existem duas partes que compõem a motivação: os desejos individuais *e* as expectativas de alcançá-los. Ele utilizou a palavra “valência” para descrever o nível de um desejo em particular: um alto nível de valência indicava um desejo forte, enquanto que um nível baixo sugeriria que o desejo tinha menor importância para a pessoa, a ponto de este ser uma causa pouco provável de alguma motivação.

No entanto, se um alto nível de valência age como motivador, o indivíduo também precisa sentir que esse desejo específico pode ser satisfeito. Um funcionário, por exemplo, pode ter um forte desejo

de adquirir um automóvel de determinada marca, como um BMW em vez de um carro mais popular. Se esse indivíduo acredita poder realizar seu desejo, uma vez que se trata de um carro para consumidores de alta renda, ele então tomará as providências necessárias, de modo a produzir o resultado exigido e a satisfação de seu desejo. Se o desejo não for acessível, há então pouca probabilidade de essa pessoa trabalhar com mais afinco e/ou melhor. A pessoa não se sentirá motivada.

Figura 1.3
A teoria da expectativa de Vroom

Como motivar pessoas em termos práticos

Falando de forma clara, todas as teorias são válidas, embora cada uma delas tenha sua própria abordagem e dê mais ênfase a alguns fatores do que a outros. Contudo, você tem a responsabilidade de colocar em prática essa teoria e, na verdade, a responsabilidade de motivar as pessoas próximas a você no ambiente de trabalho. Assim, você precisa observar os aspectos práticos de:

- Ser um bom líder
- Trabalhar em equipe

- Aprimorar os trabalhos
- Desenvolver as pessoas
- Remunerar os funcionários
- Proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável

Ser um bom líder

Talvez as maiores influências sobre a motivação sejam as pessoas e os relacionamentos entre elas, tanto para melhor quanto para pior. É quase certo que se pode ter um imenso impacto positivo aqui, simplesmente sendo um bom líder. Se você ainda não o é, isso pode ser corrigido, mediante uma melhor compreensão das metas pessoais, de seu setor e da empresa, liderando como alguém que serve de exemplo e, em seguida, motivando outros a seguirem sua liderança, mantendo-os envolvidos em tudo o que você fizer.

Trabalhar em equipe

Da mesma forma, um trabalho de equipe tem um papel de importância vital na motivação das pessoas. Como o líder de uma equipe que como você acredita irá dar certo, você deve saber identificar as características que levarão essa equipe ao sucesso, de modo que todos vocês tenham um grande objetivo a perseguir. É desejável, também, que você saiba reconhecer os membros de sua equipe como indivíduos com desejos e necessidades diferentes – e tratá-los como tais! Sabendo disso, você precisará empregar diversas táticas para moldar a equipe a fim de manter, como resultado, um grupo eficiente e coeso.

Aprimorar os trabalhos

Se os funcionários forem influenciados pelas pessoas com quem trabalham, obviamente eles serão influenciados pelo trabalho que essas pessoas realizam para a empresa. Mais uma vez, você pode estar em posição de exercer uma influência positiva nessa área. Conseqüentemente, você tem de valorizar a importância que o prazer pelo trabalho desperta nas pessoas e ser capaz de avaliar os funcionários e suas funções para ver até que ponto eles se adequam a elas. Se eles

estão mal entrosados – e, em função disso, se sentem insatisfeitos e sem motivação – você poderá rever a carga de trabalho deles a fim de resolver esses problemas.

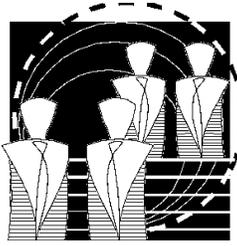
Desenvolver as pessoas

Dentro do trabalho, todos querem se sentir realizados, todos querem mostrar que estão dando o melhor de si e que, na medida do possível, fazem avanços. A fim de obter isso, você deve incentivar o aprimoramento de cada um dentro da equipe, ajudando cada qual a definir seus próprios padrões e metas pessoais atuais e futuras. As equipes precisam também de treinamento para que possam ter as habilidades e conhecimentos necessários para a execução de tarefas atuais e futuras de modo apropriado. Mantenha contato freqüente com os funcionários, para verificar seu desenvolvimento e se eles estão preparados para uma transferência e uma promoção a cargos de maior projeção ou que exijam mais deles.

Remunerar os funcionários

Salário, bem como outros benefícios financeiros, podem incentivar as pessoas a trabalharem com mais empenho e melhor – ou desmotivá-las, caso sejam inaceitáveis. Embora você não tenha muito poder nesse ponto, considere os níveis de salários em sua empresa para julgar se são satisfatórios; pense a respeito dos diferentes sistemas de pagamentos, seus prós e contras; e veja o quê, de maneira geral, está sendo oferecido, levando em conta benefícios como auxílio-doença, seguro-saúde e planos de previdência.

Ambiente de trabalho seguro e saudável

Do mesmo modo, o ambiente de trabalho pode fazer com que as pessoas se sintam bem, ou desmotivadas, caso não seja tão satisfatório quanto desejam. Talvez você esteja em posição de garantir condições de trabalho seguras e oferecer um ambiente saudável. Além disso, você pode achar interessante conhecer a legislação a respeito, a fim de garantir que sua empresa esteja cumprindo as obrigações legais relativas a seus funcionários.

capítulo 2

Seja um bom líder

Você pode influenciar ou aprimorar muitos dos principais instrumentos de motivação, a fim de aumentar a quantidade e a qualidade de seu trabalho. É importante ser um bom líder, e você pode se tornar um ao compreender suas metas, liderando como alguém que serve de exemplo e motivando os outros para que o sigam.

Compreenda suas metas

Considera-se um "bom líder" alguém que "motiva e coordena sua equipe aplicando de forma eficaz suas habilidades individuais e grupais, seus conhecimentos e suas experiências de modo a alcançar as metas". Não se pode começar a motivar e coordenar pessoas até que você – e elas – saibam exatamente quais as metas a alcançar. Por isso, você precisará:

- assinalar claramente suas metas
- verificar se são realistas
- informar sua equipe

Assinale claramente suas metas

Você deve ser capaz de identificar cada uma das etapas nas quais esteja trabalhando com sua equipe – pessoais, de departamento e

organizacionais, bem como aquelas de curto, médio e longo prazos. Não basta apenas ter uma idéia aproximada ou um *insight*: tudo isso parece muito vago e abstrato, e possivelmente não terá o apoio ou o sentido de comprometimento da equipe.

É preciso que se saiba *exatamente* aonde se quer chegar, como chegar e quando chegar. Também é primordial que todas essas metas sejam consistentes e se complementem. Em síntese: que todas estejam seguindo na mesma direção.

Verifique se são realistas

Logicamente você estará definindo metas pessoais a serem atingidas por indivíduos e equipes, as quais, por sua vez, irão combinar-se de forma que o departamento e/ou a empresa alcancem as metas gerais. Para que a equipe se sinta motivada em relação a essas metas, elas devem ser desafiadoras – e exigirem o suficiente para estimular as pessoas, a fim de proporcionar a mais completa utilização de suas habilidades. Devem, também, ser específicas, de modo que o progresso possa ser avaliado e verificado e, quando necessário, as correções possam ser efetivadas. Igualmente importante: elas devem ser *atingíveis* - mas somente dentro dos limites de trabalho e desempenho – pois o fracasso é desmoralizante, podendo ter um efeito desfavorável sobre o indivíduo e sobre os colegas de trabalho.

Informe sua equipe

Uma vez cientes de suas metas e de quais serão direcionadas para quais indivíduos, você deve certificar-se de que elas estejam bem explanadas e claramente compreensíveis para todos os envolvidos. Cada pessoa e cada equipe deve possuir metas a atingir – produzir ou vender uma determinada quantidade de unidades, ou o que quer que seja. Da mesma forma, as pessoas precisam ser informadas acerca dos padrões específicos a serem seguidos – leis de saúde e segurança devem ser mantidas, tarefas concluídas no prazo definido e assim por diante. Convém explicar as razões de cada instrução e tentar chegar a um acordo em todas as oportunidades: uma equipe informada e envolvida estará sempre trabalhando melhor e com mais afinco do que o fariam se houvesse um trabalho individual e disperso.

Lidere pelo exemplo

Um dos melhores métodos para motivar as pessoas a trabalharem no atingimento de suas metas pessoais, departamentais e organizacionais é liderar dando o exemplo. Essa é uma habilidade precípua que pode ser desenvolvida com êxito observando-se e, em seguida, mesclando-se com três fatores:

- Qualidades de liderança
- Estilos de liderança
- Variação das situações

Qualidades de liderança

Todos os líderes de sucesso têm certos atributos pessoais em comum. São autodisciplinados em tudo o que fazem: no atendimento, na pontualidade, no cuidado com a aparência, lidando com o trabalho, etc. Se você tira licença por causa de um resfriado, chega atrasado, parece desleixado, não utiliza os equipamentos de segurança de modo correto ou qualquer coisa assim, sua má postura e seus hábitos afetarão aqueles que estão próximos a você, de modo que logo irão se tornar também desleixados e desmotivados. Por outro lado, bons líderes demonstram comprometimento, esforçam-se constantemente a fim de superarem suas capacidades de trabalho e desempenho. Se você é irreverente com o serviço, seus colegas farão o mesmo. Você pode sentir-se no direito de relaxar, de vez em quando – infelizmente, seus colegas vão concluir que o mesmo pode aplicar-se a eles.

Senso de justiça é uma característica muito importante que todos os líderes devem possuir de sobra, e em *todas* as ocasiões. Você tem de ser visto agindo de modo justo em tudo o que faz, elogiando quando e onde for devido, exercer a disciplina e corrigir na ocasião certa, e encorajando e elogiando aqueles que fazem por merecer. Também é importante ter coragem moral: é necessário ser valente para lidar com problemas difíceis – admitir seus erros ou manter a disciplina sobre um funcionário mais indolente ou negativo. Do mesmo modo, você precisa estar apto a tomar decisões criteriosas –

como demitir, se necessário, ou dispensar o excedente de funcionários de meio período.

Líderes bem-sucedidos devem contrapor suas qualidades potenciais mais fortes, como autodisciplina e coragem moral, com uma atitude de preocupação. Deve-se mostrar interesse pelos funcionários, sabendo seus nomes, alguma coisa a seu respeito e compreendendo os bons ou maus aspectos do trabalho deles, mostrando empatia frente às limitações que eventualmente possuam, etc. Os melhores líderes são aqueles leais à equipe. Você precisa demonstrar confiança, deixando que as pessoas cumpram suas tarefas sem interferência. Dê-lhes o crédito por seus êxitos, em vez de tomá-los para si. Da mesma maneira, não os culpe por erros que você tenha cometido. Demonstre publicamente seu apoio a seus colegas, em vez de criticá-los pelas costas. Mais adiante há um questionário que o ajudará a reconhecer se você é ou não um bom líder.

Estilos de liderança

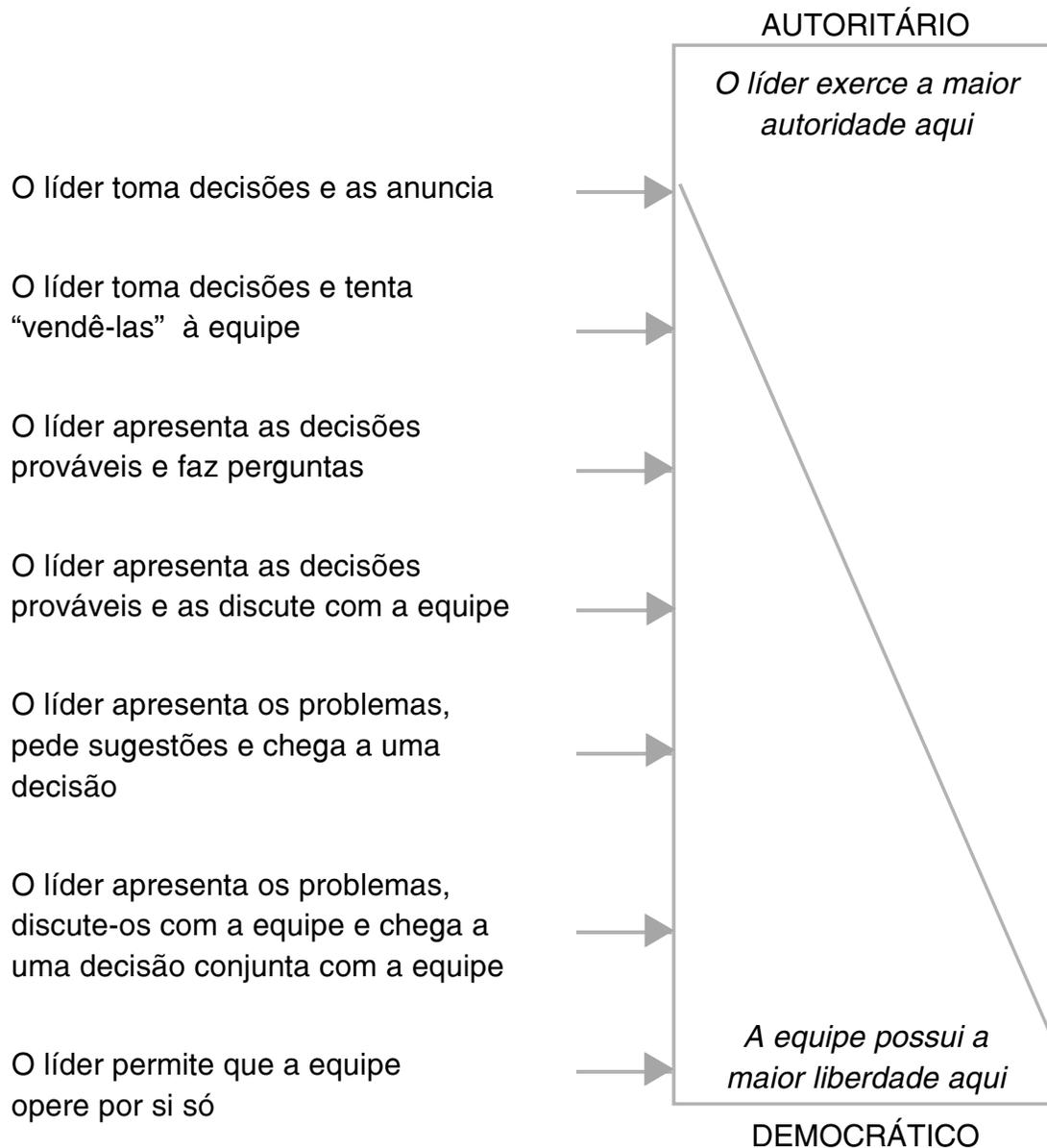
Eis aqui diversos estilos que podem ser adotados por um líder de sucesso, classificados desde o Autocrático ao Democrático, como destacado na Figura 2.1. Em um dos extremos, o Autocrático, o líder identifica o problema, considera as soluções possíveis e toma a decisão. Depois disso, ele informa a equipe sobre o que fazer. A equipe não tem voz ativa diante da situação. Por outro lado, o líder pode tomar a decisão e, em seguida, tentar "vendê-la" à equipe, destacando todas as vantagens a ela ligadas. Esse líder reconhece que pode haver alguma reação contrária a uma abordagem mais autocrática. Apesar disso, a decisão já foi tomada e assim vai permanecer, não importando o que digam.

Ao tornar-se mais democrático, o líder pode apresentar o problema à equipe, adiantando as soluções potenciais e a decisão que poderá ser provisória, pedindo opiniões e contribuições. Apesar disso, a decisão final é dele, mas ele estará aberto a comentários e sugestões outras. Em um nível ainda mais democrático, o líder expõe o problema, identifica as soluções mais prováveis em conjunto com a equipe e, em seguida, todos chegam juntos a uma decisão, de comum acordo. Presumindo-se que isto caiba em uma política organizacional geral, todos irão aderir à decisão.

Questionário: Você é um bom líder?

Se responder "sim" à maioria dessas perguntas, significa que você é um bom líder. Caso contrário, é preciso melhorar!

	Sim	*Às vezes*	*Não*
Você sabe exatamente o que você e sua equipe devem fazer?	❏	❏	❏
Você define metas difíceis, mas alcançáveis para os componentes de sua equipe?	❏	❏	❏
Essas metas podem ser avaliadas e coordenadas de modo fácil?	❏	❏	❏
Os membros da equipe sabem exatamente o que devem fazer?	❏	❏	❏
Você é escrupuloso?	❏	❏	❏
Você trabalha duro?	❏	❏	❏
Você dá bons exemplos?	❏	❏	❏
Você é um líder responsável e justo?	❏	❏	❏
Você quer tomar decisões duras?	❏	❏	❏
Você está sinceramente interessado nos membros de sua equipe?	❏	❏	❏
Você confia neles?	❏	❏	❏
Você os apóia?	❏	❏	❏
Você ajusta seu estilo de liderança às circunstâncias?	❏	❏	❏
Você trata os membros como iguais?	❏	❏	❏
Você se envolve com eles em qualquer circunstância?	❏	❏	❏
Você os incentiva e reconhece os progressos e êxitos deles?	❏	❏	❏
Você adapta as metas deles se e quando necessário?	❏	❏	❏

Figura 2.1
Estilos de liderança

Variação das situações

Não é de surpreender que o estilo que você possa ter escolhido – e isso muda periodicamente e não há como evitar – irá variar de acordo com as circunstâncias que surgirão em determinadas situações. Existem três influências importantes: você, o trabalho que isso envolve e a equipe pela qual você é responsável. Talvez você tenha

forte inclinação por um dos estilos, acreditando, como muitos, que a abordagem democrática geralmente motiva mais as pessoas do que a autocrática. Sua própria posição de acordo com aqueles à sua volta é significativa: se você é relativamente novo e está inseguro quanto a seu lugar, você poderá ser bastante autocrático no trato pessoal/ profissional. Vá gradualmente atenuando isso, e à medida que você for se estabilizando e se tornando popular e de confiança – sua equipe passará a confiar em você. Em certas ocasiões, você poderá, contudo, ter opiniões mais firmes e há de querer que essas prevaleçam, não importa o que os outros achem.

A natureza e a complexidade do trabalho são de grande importância. Talvez seja ambígua, ou esteja além das capacidades (de tomada de decisão), conhecimentos e habilidades da equipe e, por isso, você precisa assumir o comando. Por outro lado, pode fazer parte das habilidades da equipe. Na verdade, a equipe pode conhecer o assunto melhor que você! – logo, ela deve ter maiores recursos. O tempo pode ser essencial em algumas ocasiões: uma decisão rápida deve ser tomada, talvez porque haja uma emergência. Não há tempo para discussões: a resposta, nesse caso, tem que ser "Faça isto, e já!".

É evidente que a equipe tem grande influência sobre o estilo de liderança que você vai adotar. Pessoalmente, cada membro pode ter sua visão específica sobre como deseja ser liderado. Alguns querem que lhes digam o que fazer, enquanto outros preferem um nível de escolha e liberdade. A equipe pode querer envolver-se mais em assuntos que sejam de seu interesse, e menos nos que não lhes dizem respeito. Seus níveis de habilidade, conhecimento e experiência em certas áreas são igualmente significativos: se ela tem maior domínio sobre algo, é sensato recorrer a isso, adotando um estilo mais democrático; e optar pelo inverso caso a equipe tenha relativamente pouco conhecimento.

Como motivar os outros

É de esperar que, se você sabe quais as suas metas e lidera dando o exemplo, irá persuadir as pessoas a seguirem-no e a trabalharem a fim de alcançarem as metas, sejam pessoais, de departamento ou da empresa. No entanto, há muito mais que você mesmo pode fazer a

fim de motivar aqueles que o cercam. A seguir, citamos as habilidades principais para o trato pessoal, que geralmente precisam ser empregadas regularmente em uma base de contatos bem próximos:

- discutir e concordar
- incentivar e reconhecer
- reavaliar e corrigir

Discutir e concordar

Sempre que possível, devem-se definir as metas, os objetivos e os padrões, após ter-se falado sobre eles com a equipe. É preciso dar oportunidade às pessoas para que elas discutam as metas como um todo (em qualquer nível), façam comentários e sugestões que corrijam e/ou aprimorem sua carga de trabalho e outras coisas. Elas merecem ser tratadas como iguais, que se mostre algum respeito pelo que elas sentem, pensam e têm a dizer. Tudo isso faz com que a equipe se mantenha mais envolvida e se torne parte do processo. Infalivelmente os funcionários trabalham com mais afinco e melhor para alcançarem as metas, objetivos e padrões com os quais eles *concordam*, do que com outros, que simplesmente lhes são impostos sem consulta – ainda que, na realidade, as metas, os objetivos, os padrões possam ser os mesmos!

Incentivar e reconhecer

Isso é tão importante que os funcionários de tempos em tempos são observados – embora de maneira discreta – e incentivados a progredirem de acordo com os padrões e manutenção das metas a serem alcançadas. Cada avanço deles deve ser reconhecido, e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador.

Elogios sinceros e provas de apreço – até algo simples, como um sorriso e um sinal de positivo com o polegar – dão às pessoas um senso de vitória, fazendo com que elas sintam que deram uma contribuição de valor. Apóie-os, mesmo quando errarem, apontando-lhes porque e onde cometeram o erro, mostrando-lhes como melhorar, sem culpá-los ou humilhá-los. Ao reconhecer neles os pontos fortes, fazendo críticas honestas e construtivas sobre seus pontos fracos, você fará com que eles se empenhem em melhorar na próxima vez.

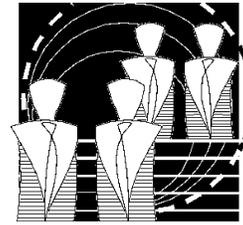
Reavaliar e corrigir

Ao trabalhar com sua equipe, você deve avaliar e reavaliar constantemente suas metas e seus objetivos à luz das capacidades de trabalho e desempenho de seus membros. Certifique-se de que a equipe tem a oportunidade de manifestar seus pontos de vista e desejos. Novamente, isso significa tratá-los com respeito e como iguais. Quando for importante, é melhor corrigir a fim de estabelecer determinadas metas, objetivos e padrões que estejam ao alcance dos componentes. Falhas constantes no sentido de buscar metas exageradamente ambiciosas irão trazer à tona frustrações e desmotivarão os elementos do grupo, afetando não apenas a pessoa relacionada, como também aqueles que trabalham com ela. Dominarão a raiva, o ressentimento, bem como a sobrecarga de trabalho.

Leituras complementares

Adair, J. *The skills of leadership*. Aldershot, Gower, 1984.

Honey, P. *Face to face skills*. Aldershot, Gower, 1988.

Thornely, N. e Lees, D. *Leadership: the art of motivation*. Londres, Random House, 1994.

capítulo 3

Como trabalhar em equipe

Juntamente com uma liderança bem exercida, o trabalho em equipe possui um papel de importância na motivação. Se você tiver de comandar um time de sucesso, é preciso estar apto a identificar suas características particulares, reconhecer os componentes como indivíduos, com seus próprios direitos, bem como partes do grupo. Saiba também empregar diversas táticas, de forma que todos trabalhem em conjunto, buscando o êxito.

Como identificar as características de uma equipe

Uma “equipe de sucesso” pode ser descrita como “um grupo de indivíduos que trabalham em conjunto a fim de atingirem metas comuns”. A fim de desenvolver e motivar as pessoas sob seu comando, você precisa se conscientizar das características principais de uma equipe bem-sucedida. Isso dá a você e a seus colegas uma estrutura com base na qual poderão trabalhar. Geralmente, uma equipe assim destaca-se:

- pela união
- pela organização própria
- pelo apoio mútuo
- pelo fato de ser pequena

Pela união

Todos os membros de uma equipe de sucesso são unidos. Todos os esforços vão em uma única direção para completar um trabalho específico e/ou alcançar alguma meta comum a todos, em geral para atender à demanda ou ampliar as vendas até um determinado volume por um certo período. Com freqüência, pode-se atingir melhor esse trabalho e/ou meta através da ação coletiva, em vez de fazê-lo individualmente. Uma equipe eficiente tem sua identidade própria e exclusiva. Seus componentes sentem-se participativos: os trabalhadores de linha de produção sabem que a equipe "deles" é a responsável pela produção de bens, os vendedores pela oferta, e assim por diante.

Pela organização própria

A tendência de uma equipe de sucesso é criar sua própria estrutura, na qual seus componentes desempenham papéis diversos, dependendo da ocasião, de acordo com as necessidades e aptidões. Um membro com experiência em uma tarefa especial pode organizar as outras por um certo período. Já um outro membro assumirá outra tarefa, com a qual se familiariza mais. Desenvolve-se, assim, paralelamente a essa estrutura, um código informal, sem palavras, que todos acatam. Como regras não-escritas pode-se mencionar: sair do recinto para fumar, avisar aos colegas sobre a conclusão de uma determinada tarefa, ou fazer uma análise com outro membro da equipe antes de levar adiante um dever específico.

Pelo apoio mútuo

Os componentes de uma equipe de sucesso invariavelmente demonstram cooperação total uns com os outros na realização de um trabalho e/ou no cumprimento de uma meta, compartilhando tarefas de acordo com as aptidões, orientando e direcionando quando se faz necessário, coordenando deveres e atacando problemas conjuntamente. Todos se apóiam mutuamente. Isso se observa quando um colega de serviço toma para si certos encargos, quando alguém se encontra sobrecarregado de serviços ou está atravessando algum tipo de dificuldade. É inevitável que um ajude o outro. Por exemplo: acertando-se os horários de modo a não prejudicar a quem

se atrasar ou quem sair antes do final de expediente. Há um enorme senso de união e de participação, bastante visível nessas ocasiões.

Pelo fato de ser pequena

De um modo geral, as equipes de sucesso são relativamente pequenas, a fim de se ampliarem as capacidades de organização e de administração por parte de seus componentes: as tarefas são divididas de forma justa, as idéias e opiniões compartilhadas abertamente, a identificação dos problemas e suas soluções, mais rápidas. Cinco é o número mais freqüentemente apontado como ideal – acima disso, as discussões levam mais tempo, e enquanto dois ou mais participantes se destacam, os outros não conseguem participar satisfatoriamente, além da possibilidade de se formarem “panelinhas”. Abaixo de cinco, talvez haja habilidades, conhecimentos e experiências disponíveis em número insuficiente para se realizar adequadamente o trabalho. Qualquer que seja o número – e talvez você não esteja em condições de escolher – um número ímpar é mais sensato, evitando empates quando devam ser tomadas decisões.

Reconheça os componentes da equipe

É importante que você não considere os membros da equipe da mesma maneira – como se fossem um tipo “padrão”. São todos indivíduos com personalidades e gostos diferentes, desejos e necessidades em constante mudança. E é assim que eles devem ser aceitos. No entanto, alguns podem apresentar características semelhantes às que se denominam “típicas” de membros de equipe, relacionadas abaixo – mas, cuidado: não atribua um conjunto completo de características a um colega só porque este aparenta ter uma ou duas em comum. Procure conhecer cada pessoa individualmente. Os componentes “típicos” são:

- O pensador
- O organizador
- O realizador

- O que veste a camisa
- O controlador
- O analisador

O pensador

Pode também ser chamado de "cheio de idéias". Está preocupado com a visão de conjunto do que irá ser realizado e, geralmente, traz uma série de idéias e sugestões. Contudo, o pensador talvez não seja tão bom em detalhes! Pode ser uma pessoa artística e criativa, às vezes tensa ou nervosa em determinadas situações. Esse membro da equipe precisa ser, invariavelmente, tratado com cuidado, com elogios, incentivos e mesmo com alguns agrados, para que não se torne emburrado e retraído.

O organizador

Esse pode estar trabalhando lado a lado com o mais criativo dos pensadores. O organizador geralmente fica atento aos detalhes práticos, organizando e coordenando as tarefas e encargos, traçando cronogramas, listas de tarefas e afins. Sua tendência é ser calmo, disciplinado, metódico e eficiente se – e com freqüência *somente* se – tudo estiver planejado e estruturado. Ele, às vezes, pode ser acusado de ter uma abordagem arrogante e superficial, e de ser dogmático e inflexível. O organizador pode sentir dificuldades em trabalhar com eficiência sob circunstâncias vagas ou mutáveis. É preciso estar apto a lidar facilmente com ele, *se* você for capaz de fornecer a ele uma boa quantidade de gráficos e esquemas!

O realizador

Esse é o que faz as coisas acontecerem; aquele do estilo "vamos pôr a mão na massa!" É uma pessoa de ação – extrovertido, impulsivo, impaciente com indecisões e demoras. Com freqüência, o realizador domina a equipe: ele faz primeiro e pensa depois. Pode ser um tanto temperamental e briguento, e ficar frustrado caso as coisas não ocorram conforme esperava. Talvez você sinta dificuldades para conter-lhe os ímpetos: é preciso exercer sobre o realizador uma influência calma, racional, a fim de canalizar essas formidáveis energias na direção correta.

O que veste a camisa

Não é de surpreender, mas o que veste a camisa quer manter o grupo unido, agindo de forma a dar apoio e coesão a seus colegas, tentando desenvolver e realizar as tarefas dos outros em detrimento das próprias. É uma pessoa preocupada, simpática, leal e amiga – é "muito gente"! Detesta discussões e confrontações, algumas vezes é um tanto indeciso, por não querer ofender a ninguém. Às vezes, nem se nota sua presença. O que veste a camisa desaparece na paisagem. É provável que você tenha de encorajá-lo e persuadi-lo a expôr seus comentários e suas sugestões e a ser mais positivo.

O controlador

Conforme o nome já diz, o controlador – ou o apontador – gosta de se manter intimamente ligado ao andamento das coisas. Ele pode descrever as próprias características principais como escrupuloso e meticuloso. Já os outros podem achá-lo compulsivo e obsessivo! Qualquer que seja a descrição, o controlador tem um papel de destaque, ao recordar constantemente o grupo da necessidade de urgência (caso necessário), ajudando na realização do trabalho dentro do cronograma. Uma vez ou outra, poderá batalhar para atenuar as preocupações dele e manter os ânimos calmos quando algum tipo de conflito surgir entre ele e outros componentes, o que certamente irá ocorrer de tempos em tempos.

O analisador

Esse elemento da equipe é um bom contraponto entre os pensadores e realizadores mais instintivos. Em geral, ele está superficialmente isolado da equipe, talvez um pouco alheio ou distante, tendendo a analisar todas as idéias, sugestões e ações de modo cuidadoso e objetivo, antes de chegar a uma opinião. Embora o analisador não seja uma pessoa de quem os outros gostem, seus apartes são freqüentemente ouvidos com respeito, e aceitos pelo resto da equipe. Ele é muito útil na hora de acalmar os colegas mais impulsivos e na hora de vetar os planos mais "extremados". Talvez você possa aproximá-lo mais da equipe durante as discussões.

Como empregar as táticas para moldar uma equipe

Teoricamente, você e seus colegas já estão dando mostras de que irão se tornar uma equipe de sucesso, tendo você como líder. Há diversas etapas a serem seguidas pessoalmente, para finalizar o processo, e especialmente:

- Montar uma equipe pequena
- Definir uma meta em comum
- Conhecer bem cada participante
- Intercomunicar-se adequadamente

Montar uma equipe pequena

É óbvio que você pode ajudar a incentivar uma equipe de sucesso a desenvolver-se reduzindo o número de participantes quando isso for possível – talvez para cinco, considerado o melhor número na maioria das vezes. Também é preciso levar em consideração, quando necessário, quais pessoas farão parte da equipe. Não será adequado agrupar dois funcionários pensadores, que sempre irão debater sobre seus pontos de vista originais e distintos. Do mesmo modo, dois realizadores, cada um querendo tomar um rumo diverso, e *neste exato momento!*, não é lá muito cabível. Tente agrupar a mescla correta – um pensador, um organizador, um realizador e assim por diante – eles irão se ajudar e se controlar do jeito que você gostaria.

Definir uma meta em comum

Certifique-se de que todos saibam em que consiste sua carga de trabalho, quais os padrões e metas e o que será realizado em termos de objetivos pessoais, departamentais e organizacionais. Tente agrupar tarefas e trabalhos correlacionados, entregando-os à mesma equipe. Em conseqüência, isso irá incentivar os componentes a organizar o trabalho entre eles mesmos e a cooperar mutuamente, a fim de terminar o trabalho com êxito e a tempo. Certifique-se de que toda a equipe concorda com o que se está fazendo, quando *e* por quê, pois isso irá auxiliá-los a se unirem e a trabalharem de maneira coesa.

Conhecer bem cada participante

Você precisa conhecer cada componente da equipe tão bem quanto possível, para identificar o conjunto de características específicas, gostos, pontos fortes e fracos. Você terá de lidar de maneiras diferentes com cada tipo de pessoa. Por exemplo, será preciso incentivar o realizador a refrear seu ânimo, esperar, pensar e ouvir os outros *antes* de começar qualquer coisa. Quanto ao que veste a camisa, encoraje-o a apresentar seus pontos de vista à equipe. Haverá situações em que se fará necessária sua mediação, como entre o realizador e o verificador. Faça-os sentarem-se, escutarem um ao outro e respeitarem os diferentes pontos de vista de cada um.

Intercomunicar-se adequadamente

A comunicação entre você e a equipe e entre os próprios componentes dela é de fundamental importância no desenvolvimento de uma equipe de sucesso. Uma troca de informações que se dá constante e reciprocamente auxilia a desfazer fofocas, reduz mal-entendidos, resolve os problemas de forma mais rápida e aprimora os relacionamentos de modo geral. É essencial que todos conversem com regularidade, tanto em reuniões formais quanto informalmente, enquanto o trabalho estiver sendo realizado; levar avante em comum acordo instruções, orientações e sugestões; saber ouvir opiniões e lidar com elas, bem como com seus comentários e preocupações. O questionário a seguir pode permitir que você descubra se há uma boa comunicação entre você e sua equipe, fornecendo indicadores para aprimoramentos, se e quando necessários.

Leituras complementares

BELBIN, R. M. *Team Roles at Work*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1993.

CHAUNDHRY-LAWTON, R., LAWTON, R., MURPHY, K. E TERRY, A. *Quality: change through teamwork*. Londres, Random House, 1994.

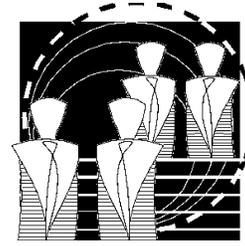
HARDINGHAM, J. E ROYAL, J. *Pulling together: teamwork in practice*. Londres, Institute of Personnel and Development, 1994.

MARCHINGTON, M. *Managing the team*. Oxford, Blackwell, 1992.

WILSON, G. *Self-managing work teams*. Londres, Financial Times/Pitman Publishing, 1994.

Questionário: como você se comunica?

Se você e sua equipe responderem "sempre" a todas as perguntas, estão em um bom nível de comunicação. Se não, vocês ainda têm muito chão pela frente!

	Sempre	*Às vezes*	*Nunca*
Você está bem preparado para se comunicar?	❑	❑	❑
Antes de se comunicar, você sabe por que vai fazê-lo?	❑	❑	❑
Você sabe o que quer fazer, aceitar ou entender?	❑	❑	❑
Você comprova os fatos e os controla?	❑	❑	❑
Você considera os diferentes aspectos e alternativas envolvidos?	❑	❑	❑
Você antecipa possíveis perguntas e objeções?	❑	❑	❑
Ao comunicar-se, você vai logo ao cerne da questão?	❑	❑	❑
Você se comunica com clareza?	❑	❑	❑
Você usa uma linguagem compreensível e aceitável?	❑	❑	❑
Você se comunica tendo em vista a importância e a lógica?	❑	❑	❑
Você evita tornar-se repetitivo?	❑	❑	❑
Após comunicar-se, você provoca uma resposta?	❑	❑	❑
Você reage favoravelmente a perguntas e objeções?	❑	❑	❑
Você as enxerga como oportunidade de esclarecimento, correção ou reforço de sua mensagem?	❑	❑	❑
Você permanece cortês e polido?	❑	❑	❑
Você enxerga a comunicação como um processo de mão dupla?	❑	❑	❑
É importante que você se comunique com sua equipe?	❑	❑	❑

capítulo 4
Como aprimorar os trabalhos

Se as equipes são motivadas pelas pessoas que têm em volta de si é lógico, então, afirmar que elas serão, pelo menos, afetadas igualmente pelo trabalho executado dentro de sua empresa. Talvez você esteja em condições de aprimorar os serviços dessas pessoas; em algumas ocasiões, até de modo significativo. Se for o caso, você deve considerar a importância da satisfação dentro do trabalho, avaliando os funcionários e suas atribuições e, como conseqüência, definir o remanejamento de sua carga de trabalho conforme convier.

Como avaliar a satisfação no trabalho

Cada indivíduo em particular, não importa quem seja, quer desfrutar o trabalho que realiza. As necessidades e desejos que se originam a partir desse trabalho específico variam de acordo com cada pessoa, mas há áreas fundamentais que geralmente são de interesse comum:

- satisfação
- segurança
- perspectivas

Satisfação

Pode-se definir um “trabalho” como “um conjunto de tarefas e obrigações”. Dessa maneira, a satisfação do funcionário dependerá muito se ele encontrar vantagens nesse conjunto específico que ocorre dentro da posição de trabalho em que ele se encontra. É claro que as pessoas são diferentes com relação àquilo que desejam, embora possuam a mesma visão de tarefas e obrigações – com relação a seus graus de dificuldade, variedade e responsabilidade. Alguns desejam executar tarefas fáceis e rotineiras, com pouca ou nenhuma responsabilidade. Outros preferem atividades mais difíceis, que exijam desafios, estejam em constante mudança e os obriguem a várias responsabilidades. A maior parte da força de trabalho pode estar em algum lugar intermediário entre esses dois extremos.

Segurança

Os funcionários, que em sua maioria trabalham em meio período ou em período integral, acham poder confiar que seu emprego seja seguro, no momento e dentro de um futuro previsível. Fica difícil – quando não praticamente impossível – motivar alguém cuja crença é a de que seu trabalho pode encerrar-se a qualquer instante. Não é de estranhar que uma pessoa esteja mais preocupada em encontrar outra colocação o mais breve possível do que empregar qualquer tipo de energia e empenho (em sua opinião, perdidos) em sua atual posição. Espera-se que uma pessoa apresente altos índices de produtividade e desempenho *apenas se* ela sentir que está ali para ficar, participando dos resultados de seus esforços direcionados ao trabalho e ao sucesso.

Perspectivas

Aquele tipo de membro de equipe que quer comparecer, fazer um serviço simples sem grandes responsabilidades e depois ir para casa, ficará, de certo modo, feliz se acreditar que seu trabalho é seguro. Por outro lado, qualquer funcionário que quiser tomar para si tarefas mais difíceis, diferentes e que exijam responsabilidade não ficará satisfeito por muito tempo. Ele irá se sentir motivado a trabalhar com afinco e de forma correta somente se houver oportunidades palpáveis e distintas para transferências e promoções para trabalhos que exijam ainda mais desafios, e que se mostrem melhores. Caso não

existam tais perspectivas, e o funcionário perceber que já extraiu o máximo que pôde da empresa, é bem provável que ele se sinta desmotivado e passe a procurar outra empresa, que atenda a seus desejos e necessidades nessa área.

Como avaliar funcionários e funções

Uma vez ciente do significado da satisfação no trabalho, seria uma ação inteligente verificar se todos aqueles que trabalham com você estão realizando tarefas adequadas a eles. É preciso considerar:

- o funcionário
- o serviço
- a empresa

O funcionário

Ao se observar cada funcionário em separado, é obrigatório descobrir quais as expectativas pessoais que ele tem, em relação ao conteúdo, à segurança e às perspectivas do trabalho. Fale individualmente com eles quando tiver a oportunidade e faça perguntas: seus gostos e aversões; o que querem ou não fazer; seus medos, esperanças e preocupações; o que eles acham que poderia ser feito em favor de um aprimoramento do trabalho; onde gostariam de estar no próximo ano, em cinco anos, ou qualquer que seja o tempo. Pergunte sempre. *Nunca* fique pensando que já conhece as respostas.

O serviço

A etapa seguinte é estudar alguns detalhes do serviço para determinar até que ponto ele corresponde aos desejos e necessidades dos funcionários. Leve em conta colocação, local e objetivos, a quem ele se reporta, qual seu grau hierárquico, com o que lida e com que freqüência. Considere responsabilidades e tarefas principais, como devem ser finalizadas e os vários padrões e metas a serem mantidos e alcançados de modo adequado. Pense em quais habilidades, conhecimento e perícia seriam necessários para a execução correta do serviço. Elabore esse critério observando o trabalho enquanto é

realizado, e até realizando-o você mesmo. Controle registros como descrições de serviço e formulários de avaliação. Mantenha conversas informais com os colegas, em especial com aqueles em funções semelhantes. Conheça o trabalho de fora para dentro, como se fosse seu – e observe se os funcionários estão entrosados nas funções apropriadas para eles.

A empresa

Considera-se essencial que cada serviço seja colocado em um contexto tanto em relação a outros quanto em relação à empresa. Observe sua equipe atual e a força de trabalho em toda sua extensão, em termos de volume, habilidades, qualificações e faixa etária. Com isso, procure calcular quando e para onde alguns podem ser transferidos, promovidos, ou quais seriam supérfluos ou poderiam aposentar-se, e assim por diante. Talvez você tenha acesso ao atual quadro de funcionários da empresa ou ao plano geral de pessoal. Em caso afirmativo, leia-os com bastante cuidado, para assim obter uma visão mais abrangente da segurança e das perspectivas de trabalho possíveis de cada funcionário.

É preciso também descobrir tudo o que puder sobre os planos de sua empresa – talvez ela esteja planejando novos produtos ou novos mercados em outras áreas geográficas – e o efeito virtual disso sobre sua equipe e força de trabalho em geral. Da mesma forma, é preciso descobrir tudo a respeito de aprimoramentos no mercado e avaliar os possíveis impactos que eles terão sobre sua empresa. Você deve estar atualizado: controlando memorandos, lendo relatórios internos, comparecendo a reuniões, estudando as novidades do mercado. Obviamente, talvez você não seja capaz de ter grandes influências sobre a segurança e as perspectivas de seus colegas, mas dessa maneira, pelo menos estará a par da situação geral, podendo talvez conduzir os funcionários ao desempenho das funções corretas.

Como remanejar as cargas de trabalho

Teoricamente, todos os seus funcionários ajustam-se ao seu volume de trabalho e por ele são estimulados. Entretanto, é provável que, na

verdade, alguns não se sintam adequados às funções, podendo a partir disso tornar-se insatisfeitos e desmotivados. Você terá de fazer o que puder para contornar essa situação, normalmente por meio destas alternativas:

- rodízio de serviços
- ampliação de serviços
- aprimoramento de serviços
- combinação de técnicas

Rodízio de serviços

Trata-se de oferecer treinamento aos componentes de uma equipe, a fim de habilitá-los a realizar várias tarefas, alterando-os de uma a outra com freqüência, de acordo com a necessidade ou a intervalos estabelecidos. Por exemplo: funcionários de uma loja aprendem a trabalhar no depósito, no balcão e no escritório de vendas, em turnos, para que participem de cada uma dessas funções quando solicitados. O maior benefício: isso evita o tédio e a frustração de se exercer continuamente o mesmo trabalho. O maior obstáculo: talvez as pessoas não consigam realizar de forma satisfatória nenhuma das funções, ficando aquém dos padrões aceitáveis de desempenho. Realizam várias funções de maneira inadequada em vez de apenas uma, mas de modo correto!

Ampliação de serviços

Uma técnica na qual os serviços são expandidos, de modo a incluírem tarefas e deveres de um estágio imediatamente superior/inferior ao cargo de um funcionário em um processo de produção ou distribuição. Por exemplo, o caso de um trabalhador de linha de montagem que já completa um ou dois estágios de uma seqüência em particular, agora participa de todos, participando assim pessoalmente da finalização de um produto acabado. A vantagem é tornar um serviço menos especializado e monótono, permitindo que os funcionários efetuem as mais variadas tarefas, sem que isso aumente o grau de dificuldade envolvido ou deixe que os funcionários, na verdade, tenham domínio sobre algumas das tarefas.

Aprimoramento de serviços

Para que um serviço se torne mais "aprimorado", basta oferecer à equipe tarefas mais complexas e difíceis, acrescentando-lhes responsabilidades – isso dá aos funcionários um potencial para que eles procurem todos os desafios, modos e responsabilidades com os quais possam lidar. Por exemplo: um assistente pessoal assume para si parte do volume de trabalho de seu chefe, tomando decisões importantes sobre o que fazer em algumas ocasiões. As vantagens: as pessoas são levadas a utilizar habilidades e qualificações inexploradas e, espera-se, tornam-se mais capacitadas e felizes do que antes. As desvantagens: a equipe pode não querer ou não estar à altura do serviço. Além disso, também deve-se levar em consideração que outras pessoas podem se ressentir, caso o volume de trabalho *delas* permaneça o mesmo, ou poderão sentir-se ameaçadas até de perderem seus empregos, como resultado dessas mudanças.

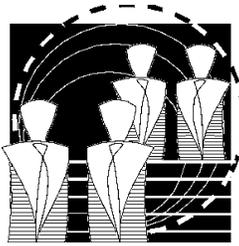
Combinação de técnicas

É comum mesclarem-se todas essas várias técnicas de aprimoramento de serviços. O que quer que você faça, seu objetivo deve ser o de permitir às pessoas utilizarem tantas habilidades quantas queiram, oferecendo-lhes tarefas nem tão simples que sejam consideradas aquém de seus talentos, nem tão difíceis que tenham de batalhar até desanimarem. Os serviços reformulados também devem apresentar variações, permitindo à equipe acreditar estar contribuindo de maneira valiosa para a empresa. Devem dar aos funcionários certa autoridade, possibilidade de assumir o controle e tomar decisões, não importando as limitações dessas. Também deve se dar a cada um a oportunidade de trabalhar com outras pessoas; independentemente do serviço, quase todos desejam alguma forma de contato regular com seus colegas. É uma decisão inteligente examinar as três abordagens para decidir qual delas (ou qual combinação delas) é mais condizente com determinadas situações. O rodízio e a ampliação podem oferecer alguma variedade, mas não quer dizer que a pessoa vá sentir-se contribuindo de forma mais significativa para a empresa. A sofisticação pode dar a um funcionário a oportunidade de assumir o controle e tomar decisões – se é o que se deseja – mas pode levar a uma situação incômoda em relação aos seus colegas.

Qualquer que seja sua decisão, você deve consultar as pessoas antes de fazer qualquer mudança, não importa o grau de importância do fato. Implementar modificações sem se preocupar com sentimentos e opiniões pode causar ressentimentos enormes e contraproducentes. Assim, converse com aqueles funcionários cujos serviços poderão ser afetados e com os parceiros deles. Escute o que têm a dizer e preste atenção aos comentários e às sugestões. Escute as idéias que tiverem sobre aprimoramentos, mesmo que sejam impraticáveis. Trabalhe com base em entendimentos, correções e prazos de execução em seus planos e idéias. Faça as mudanças de maneira lenta e metódica, dando a cada um a oportunidade de se adaptar. Acompanhe essas mudanças, avaliando-as com a equipe de trabalho e implementando futuras correções, caso sejam necessárias. Como sempre, trabalhe *em conjunto* — como uma equipe.

Leituras complementares

Mitchell Stewart, A. *Empowering people*. Londres, Institute of Management/Pitman Publishing, 1994.

Tylczak, L. *Effective employee participation*. Londres, Kogan Page, 1990.

capítulo 5

Desenvolvimento de pessoal

O desenvolvimento de um quadro de funcionários pode ser definido como “o processo sistemático e contínuo de aprimoramento de funcionários, com o objetivo de possibilitar-lhes o uso completo de todas as habilidades que possuem”, tanto em benefício próprio quanto em benefício da empresa. Caso as pessoas precisem desse tipo de motivação, você deve conduzir o processo todo, de maneira clara e lógica, incentivando, especialmente, o auto-aprimoramento, treinando os funcionários nos aspectos necessários e, não em último lugar, levando em consideração se os funcionários estão realizando tudo aquilo de que são capazes.

Como incentivar o auto-aperfeiçoamento

Caso o quadro de funcionários seja e se sinta totalmente desenvolvido, será oportuno auxiliá-lo a determinar os próprios limites e objetivos a serem trabalhados internamente e de modo direcionado, de maneira a motivar e a deixar o grupo satisfeito quando tiver atingido o que foi proposto. É preciso estimular as pessoas que o cercam a:

- definir as áreas de desenvolvimento
- fazer uma auto-avaliação
- elaborar um plano de ação

Definir as áreas de desenvolvimento

A maioria dos funcionários tem conhecimento acerca das áreas de seu desempenho que precisam ser melhoradas, em alguns aspectos, de maneira substancial. Aqui, apontamos três áreas principais – a corretiva, a de desenvolvimento e a criativa. Precisará ter lugar uma ação corretiva no caso de uma pessoa ter que aprimorar certos aspectos de seu desempenho que não estejam de acordo com os padrões. Atividades de desenvolvimento precisam ser introduzidas se a pessoa desejar crescer no que se refere a habilidades, conhecimentos e especialidades para enfrentar trabalhos futuros, resultantes de uma transferência ou promoção. Atividades criativas devem ser utilizadas caso o funcionário precise aprimorar-se quanto aos modos de lidar com um trabalho existente e/ou quanto às maneiras de lidar com novas tarefas ou deveres.

Fazer uma auto-avaliação

Ao tornarem-se cientes das áreas para um possível aprimoramento, os componentes de sua equipe devem fazer uma auto-avaliação. Realizá-la por escrito é, muitas vezes, uma boa forma de se concentrar totalmente na tarefa que executam. Talvez você queira oferecer-lhes um questionário como o que é apresentado a seguir, auxiliando-os, assim, a pensarem a respeito do que lhes diz respeito quanto ao serviço, à personalidade, às habilidades e quanto aos relacionamentos no local de trabalho. A partir das respostas que eles derem, estarão aptos a preencher os itens da Figura 5.1, que realça os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades que possam vir a ter e os perigos a serem evitados, o que irá melhorar o seu desempenho geral.

Elaborar um plano de ação

Os funcionários, ao consultarem as áreas de avaliação de desempenho e de pessoal, devem estar preparados para elaborar um plano de ação, associando-se ao que deve ser feito de modo a permitir seu aprimoramento e manter seus objetivos de curto, médio e longo prazos. Deixe que decidam qual a ajuda necessária, o que geralmente inclui rodízio de serviços e ampliação, bem como uma forma de treinamento. Deixe que eles definam os objetivos que queiram atingir – eles se sentirão impelidos mais por esses do que por aqueles

Questões para uma auto-avaliação

Estas perguntas ajudarão as pessoas a obter uma compreensão mais abrangente e melhor sobre trabalho, personalidade, conhecimento, habilidades e relacionamento com aqueles com quem convivem.

Em que, exatamente, consiste o seu trabalho?
Qual o objetivo principal do seu trabalho?
Quais são as tarefas e deveres principais?
Estão sendo cumpridos de modo apropriado e dentro do prazo?
Quais as principais responsabilidades?
Estão sendo tratadas corretamente?
Quais padrões devem ser atingidos?
Estão sendo atingidos e mantidos?
Quais objetivos devem ser alcançados?
Estão sendo alcançados?
Quais suas metas pessoais, departamentais e da empresa?
Estão sendo realizadas?
Como você descreveria sua personalidade?
Quais seus pontos fortes como pessoa?
Como esses podem ser moldados?
Quais seus pontos fracos?
Como podem ser enfrentados?
Até que ponto você domina seu trabalho e os aspectos relativos a ele?
Como você poderia ampliar seus conhecimentos ou obtê-los com mais rapidez?
Até que ponto você conhece o serviço para o qual pode ser transferido ou promovido?
Como você pode obter um melhor conhecimento sobre o mesmo?
Quais suas habilidades?
Como você realiza os vários aspectos de seu serviço?
Que habilidades adicionais você precisaria adquirir para seu próximo serviço?
Como você acha que pode obter essas habilidades adicionais?
Como você é com seus colegas?
Como você se relaciona com seu gerente?
Como você se entrosa com outras pessoas?
Como você pode aprimorar seus relacionamentos?

Desenvolvimento de pessoal

Figura 5.1
Análise

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	PERIGOS/RISCOS
SERVIÇO				
PERSONALIDADE				
CONHECIMENTOS				
HABILIDADES				
RELACIONAMENTOS				

Figura 5.2
Plano de ação

	ALVOS	AJUDA NECESSÁRIA	AJUDA ALCANÇADA POR	MONITORADA POR
CURTO PRAZO				
MÉDIO PRAZO				
LONGO PRAZO				

impostos por você ou pela empresa, mesmo que os objetivos (espera-se) sejam semelhantes, ou até os mesmos. Há um modelo de plano de ação na Figura 5.2.

Treinamento do quadro de funcionários

O treinamento tem um papel fundamental no desenvolvimento bem-sucedido das pessoas. A maioria dos componentes de uma equipe procura participar de treinamento. As pessoas encaram o treinamento como uma quebra na rotina, uma oportunidade para aprender algo novo, um motivo de orgulho, e talvez até uma recompensa por terem realizado um bom trabalho. A importância disso é que o treinamento significa um aprimoramento das qualificações dos funcionários, nos conhecimentos e nas especializações para cumprirem suas funções de maneira competente. O treinamento também ajuda os funcionários a acompanharem as mudanças e o desenvolvimento, e lhes dá a garantia de estarem preparados e aptos para uma possível transferência ou promoção no tempo devido. Para treinar a sua equipe, você precisa:

- Atender a requisitos
- Escolher um método
- Elaborar um programa
- Avaliar o programa

Atender a requisitos

É necessário, em primeiro lugar, identificar as necessidades de treinamento, o que pode ser feito de várias maneiras: conversas informais, reuniões com algumas pessoas e discussões com todo o grupo. Possivelmente, alguém pode chegar-se a você com uma dúvida que pode sugerir falta de conhecimento básico, situação que precisa ser alterada. Por outro lado, a equipe pode expressar interesse quanto à implementação de um novo processo de segurança, quanto ao aspecto prático do trabalho ou de outro assunto qualquer. Outras

maneiras de se reconhecer necessidades é o estudo de mudanças esperadas na equipe, os planos da empresa e os desenvolvimentos externos no mercado de trabalho. Assim, ao saber que alguém vai sair e tem de ser substituído, alguns bens que também têm de ser substituídos e/ou uma nova tecnologia que deve ser introduzida, tudo isso indica que um treinamento será necessário.

Escolher um método

Há três métodos principais de treinamento: "no trabalho", "fora do trabalho" e a "aprendizagem à distância". O treinamento "no trabalho" envolve, em geral, um funcionário que observa um colega mais experiente ao desenvolver alguma atividade e, em seguida, o orientando executa essa atividade sob supervisão. Essa relação treinador-treinando prossegue nesse ritmo de "observar e aprender", até que o treinando alcance um domínio na execução da atividade. As vantagens: esse método atende facilmente às necessidades, uma vez que o treinador pode ter um ritmo mais rápido ou mais lento, de acordo com a situação; o treinando ganha experiência prática; e não há altos custos, apesar de ser necessário considerar o custo de se transferir o treinador que poderia estar exercendo outro serviço. As desvantagens: pode haver um número pequeno de pessoal interno para treinar aprendizes de modo adequado; os equipamentos e os meios podem também estar abaixo dos padrões; e mesmo se houver treinadores com potencial, eles podem não ficar lá muito satisfeitos com esse tipo de serviço!

O treinamento "fora do trabalho" é um método pelo qual o grupo é treinado por especialistas, sejam da empresa ou não, em uma instituição local ou em hotel nas proximidades. Os cursos são ministrados por especialistas de renome; são transmitidas informações atualizadas, fornecidos equipamentos e meios, bem como novas idéias e opiniões. Contudo, esses cursos podem não corresponder exatamente às exigências das pessoas. É comum que aprendam muita teoria sobre o trabalho, que às vezes é algo difícil de se relacionar à prática. Esses cursos em geral têm preços altos, em especial quando são inclusas juntamente com as despesas de viagem, refeições e produção desperdiçada.

A "aprendizagem à distância" é outro método popular, no qual os funcionários aprendem sobre tópicos novos por meio de cursos por correspondência, com livros e fitas de vídeo e áudio como

suporte. Há professores à disposição por telefone e/ou pelo correio. É claro que existem benefícios nessa abordagem: o material de treinamento é apresentado de forma profissional, com a inclusão de informações e pontos de vista novos e as pessoas podem estudar onde e quando quiserem, no ritmo que lhes convier. Contudo, há também certas desvantagens: os cursos são relativamente caros, e podem abranger mais a teoria que a prática; os funcionários precisam de uma automotivação muito forte para trabalhar por conta própria e sem a vantagem da avaliação imediata de um treinador que esteja por perto.

Elaborar um programa

Não é fácil decidir sobre qual dos métodos utilizar, pois há inúmeros fatores de influência. Pense sobre o que precisa ser ensinado: um funcionário prestes a ser promovido e que precisa conhecer o seu novo serviço deve ser treinado pela pessoa que ocupa o cargo no momento, enquanto que para a equipe que precisa aprender sobre uma nova tecnologia pode ser mais proveitoso um treinamento "fora do trabalho". Observe quem é o mais bem preparado para treinar sua equipe. Talvez você se ache a pessoa ideal, mas a falta de tempo anula essa possibilidade. Colegas interessados e experientes ou especialistas de fora talvez sejam uma escolha mais racional.

Considere o local de treinamento. Por exemplo: é possível que sua empresa tenha as condições e os meios, mas um treinamento "no trabalho" pode atrapalhar a produção e incomodar outros funcionários. Procure prever a duração do treinamento. Caso seja um processo abrangente, talvez seja melhor que seja realizado dentro do tempo hábil da própria pessoa, mediante a aprendizagem à distância. Leve em conta os *custos* de cada método – tanto em termos financeiros como remuneração e transportes, quanto em relação ao tempo dos envolvidos no processo.

Avaliar o programa

Cada programa de treinamento deve ser avaliado cuidadosamente, para observar se os funcionários apresentam qualidades, conhecimentos e experiências indispensáveis, se estão capacitados a serem promovidos, etc. Talvez você deva conversar com os *trainees* para descobrir o que na verdade eles pensam; se eles gostaram; se foi

proveitoso, fácil ou difícil demais; como poderia ser aprimorado; e que outro tipo de treinamento é exigido. Logicamente, é essencial que você ouça as opiniões deles não só para saber algo sobre o curso, mas também para demonstrar interesse por eles e respeito por seus sentimentos. Apesar disso, não acredite em tudo o que disserem – podem estar elogiando o fato de ter sido uma experiência agradável, e embora isso seja importante, precisa também ter seu lado proveitoso. Converse com o treinador, para ouvir o que ele tem a dizer, e também descobrir se os *trainees* obtiveram informações novas, desenvolveram novas habilidades e fizeram progressos. Da mesma forma, não se iluda: os treinadores dos métodos "fora do trabalho" ou aprendizagem à distância podem hesitar quanto a críticas a seus aprendizes, pois pode significar que há pontos fracos nos cursos. Observe você mesmo os *trainees* durante a execução de tarefas para saber se após o treinamento eles dominam novas atividades e se seus índices de desempenho atingiram pontos mais altos. É a "prova decisiva"!

Como avaliar funcionários

A avaliação da equipe, embora sirva a inúmeros objetivos, é com freqüência subestimada enquanto parte do processo de desenvolvimento – ou "estimativa". Permite que haja um controle dos progressos, identificar e exaltar os pontos fortes e, ao reconhecer os pontos fracos, trabalhar junto aos treinandos a fim de corrigir esses pontos falhos. Dentre outros benefícios, permite que se observem, em destaque, candidatos em potencial a transferências e promoções na primeira oportunidade. Ao serem avaliados – de modo informal e continuamente, e de maneira mais formal e ano após ano – os funcionários acabarão por trabalhar com mais empenho e eficácia. Já que falamos da avaliação anual, você deve saber como agir:

- antes da entrevista
- durante a entrevista
- após a entrevista

Figura 5.3
Questionário de avaliação

NOME:	
FUNÇÃO:	
HÁ QUANTO TEMPO NO EMPREGO:	
DATA DA AVALIAÇÃO:	
Classifique se o funcionário é [A] excelente, [B] muito bom, [C] regular ou [D] não-satisfatório, em cada um dos tópicos abaixo. Quando oportuno, faça alguma observação.	
ASSIDUIDADE	
PONTUALIDADE	
APRESENTAÇÃO PESSOAL	
CONDUTA GERAL	

DESEMPENHO NO TRABALHO ☐	
RELAÇÕES NO TRABALHO ☐	
Faça um resumo de sua avaliação sobre o funcionário, fazendo recomendações que possam beneficiar seu desempenho geral.	
PONTOS FORTES	
PONTOS FRACOS	
RECOMENDAÇÕES	

AVALIADOR	DE ACORDO:
NOME:	NOME:
FUNÇÃO :	FUNÇÃO :
ASSINATURA:	ASSINATURA:

Antes da entrevista

Você deve elaborar uma lista de pontos a serem discutidos – talvez, assiduidade, pontualidade, apresentação pessoal, conduta geral, desempenho e relações no trabalho, pontos fortes e fracos e recomendações para o futuro. Talvez você queira colocar esses itens em um questionário de avaliação (consulte a Figura 5.3). Deixe seu funcionário envolvido com a entrevista falando sobre ela pelo menos com uma semana de antecedência, de forma que ele tenha tempo de pensar em tudo e preparar-se para comentários e sugestões. Enfatize que se trata de uma reunião informal e descontraída: até o momento, ambos estão trabalhando *em conjunto* para manter e alcançar melhorias! Se tiver elaborado um questionário, entregue-o para indicar os pontos com os quais irão ocupar-se.

Prepare-se para a entrevista lendo o questionário; pense no desempenho de seu funcionário, nos tópicos a serem abrangidos, e em que ordem – em geral, na mesma do formulário. Decida sobre onde será a entrevista – de preferência em algum local tranqüilo, onde ambos possam se concentrar sem interrupções de telefonemas, funcionários ou ruídos de salas próximas. Certifique-se de que no local não há fatores que contribuam para a distração, como a luz do sol, uma mesa desordenada ou cadeiras desconfortáveis: facilite as coisas para seu funcionário.

Durante a entrevista

Procure não fazer o entrevistado esperar: do contrário, isso parecerá pouco educado e displicente de sua parte e aumenta a tensão, o que em nada contribui para se chegar ao clima tranqüilo e cooperativo que você quer criar. Cumprimente-o com um sorriso sincero e um aperto de mão, mantendo uma conversa educada enquanto se dirigem ao local combinado. Convide-o a sentar-se e explique-lhe novamente o objetivo da entrevista. Mantenha o clima informal. Discutam juntos os tópicos do questionário, um por vez. Pergunte-lhe sobre sua auto-avaliação em relação a cada área. Aprove os pontos fortes e concorde com eles, elogiando-os. O incentivo é um importante fator de motivação. Comente sobre os pontos fracos fazendo críticas construtivas: os pontos em questão serão corrigidos, talvez com um pouco mais de desenvolvimento e treinamento!

Ouça o que o entrevistado tem a dizer: dê atenção a idéias, sugestões e a qualquer problema ou assunto relacionado que possa estar afetando os índices de produtividade e desempenho. É provável que a pessoa esteja preocupada com a saúde e a segurança, com compromissos financeiros ou outros fatores que levem à desmotivação. Esses temas devem ser abordados. Na conclusão da entrevista, preencham juntos o questionário de avaliação, que pode ser arquivado para que novos desenvolvimentos e progressos possam ser checados em uma próxima ocasião. Faça um resumo dos tópicos principais, destaque os pontos positivos e entrem em um acordo sobre como superar as deficiências, ou pelo menos, como reduzi-las. Decidam sobre quando irão reunir-se para avaliar novamente a situação. Encerre a reunião com mais um sorriso e um aperto de mão e agradeça, em um clima positivo, otimista.

Após a entrevista

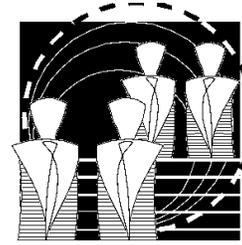
É vital que você não deixe a entrevista de avaliação de lado. Afinal, o desenvolvimento de equipe deve ser um processo sistemático e contínuo, se você quiser obter sucesso. Ponha em prática qualquer medida aprovada por ambas as partes para reduzir ou eliminar pontos fracos arranjando um novo treinamento do funcionário no local de trabalho ou matriculando-o em um bom curso fora do trabalho. Observe de perto os progressos de cada pessoa, incentivando cada uma no momento certo. Em seguida, marque as próximas entrevistas de avaliação com cada um dos membros da equipe – e para elogiar e parabenizar a pessoa pelos sucessos alcançados. Espera-se que, até a ocasião, o funcionário tenha se esforçado o máximo possível – e, como conseqüência, sinta-se plenamente satisfeito!

Leituras complementares

DENT, F., MACGREGOR, B. E WILLS, S. *A guide to self-managed development*. Londres, Ashridge/Financial Times/Pitman Publishing, 1994.

HARRISON, R. *Employee development*. Londres, Institute of Personnel Management, 1992.

TAYLOR, D. E BISHOP, S. *Readymade activies for developing your staff*. Londres, Institute of Personnel Management, 1994

TRUELOVE, S. (ed.). *Handbook of training and development*. Oxford, Blackwell, 1994.

capítulo 6

Como remunerar os funcionários

O pagamento e todos os benefícios financeiros a ele ligados têm parte na motivação das pessoas, embora seja mais provável que o dinheiro se apresente como um fator potencial de desmotivação. Ainda que você não tenha grande influência na área do pagamento em especial, é oportuno aprofundar a compreensão a respeito do assunto e conhecer seus possíveis efeitos na motivação, considerando níveis salariais, sistemas de pagamentos e observando tudo o que se relacione ao salário direto e indireto, incluindo todos os benefícios adicionais oferecidos pela sua empresa.

Como encarar os níveis salariais

Certamente, o nível básico de remuneração é importante para o grupo – se for baixo demais, provavelmente os indivíduos não farão nada além do mínimo necessário, e até mesmo deixarão o expediente o mais cedo que puderem. Já um salário razoável, qualquer que seja este, deixará o grupo satisfeito, levando você a uma condição de criar novos meios de motivação: vários níveis salariais, sendo você mesmo um bom líder, trabalhando em grupo, etc. O nível "justo" de salário na sua situação talvez possa ser planejado observando-se uma série de fatores:

- o valor do funcionário
- a remuneração dos colegas

- outros benefícios
- sua empresa
- o mercado de trabalho
- a legislação

O valor do funcionário

Qualquer quadro de funcionários sonha em poder sentir que está recebendo um salário justo e condizente – em outras palavras, sentir que ganha o que merece. Cada funcionário tem uma certa idéia sobre qual é o seu valor, baseado (talvez subconscientemente) em suas habilidades, conhecimentos e experiências, relacionando isso à responsabilidade de trabalho e formando, a partir daí, uma idéia de quanto deva receber. Se for menos do que acha, sem dúvida, isso o deixará desanimado.

A remuneração dos colegas

Do mesmo modo, as pessoas precisam sentir que para elas está sendo paga uma importância proporcional àquela paga aos seus colegas de departamento ou aos mais próximos. Com freqüência, os funcionários comparam sua própria capacidade, experiência e volume de trabalho com os mesmos atributos de seus colegas, e com os daqueles com quem têm um contato regular ou casual. Mais uma vez, eles formulam um determinado conceito entre o valor de cada um e a respectiva remuneração – e haverá uma certa indignação com os funcionários, e mesmo com a própria empresa, caso concluam que o salário deles e de outros não é o que deveria ser.

Outros benefícios

Os benefícios adicionais, como descontos em bens e serviços, autorizações de viagem, uso de carros da empresa, planos de saúde e coisas do gênero, formam com a remuneração um todo destinado aos funcionários. Assim como ocorre com o salário, também nesse caso as pessoas tendem, inevitavelmente, a emitir julgamentos sobre o que os outros recebem, e irão se sentir insatisfeitas caso não tenham os mesmos tipos de vantagens que acreditam merecer, ou se perceberem que seus colegas têm benefícios que não conseguiram devido ao empenho e às realizações.

Sua empresa

O tamanho e o sucesso da empresa para a qual você trabalha exercem influência sobre a opinião do quadro de funcionários, com relação ao que acredita merecer em termos de remuneração básica (e, é claro, de benefícios adicionais). Uma empresa pequena, lutando pela sobrevivência, não pode pagar somas generosas em salários, e a maioria de seus funcionários reconhece e aceita a situação. Contudo, espera-se que uma empresa em expansão ou uma empresa grande e bem-sucedida divida seu sucesso com seu quadro de funcionários, pagando maiores salários do que seus concorrentes menores.

O mercado de trabalho

A maioria dos funcionários de uma empresa tem consciência do que ocorre fora dela. Isso irá influenciar a visão que têm sobre os salários. De um modo particular, eles têm consciência da situação geral do mercado de trabalho. Se o mercado for caracterizado por grande índice de desemprego, talvez sintam-se agradecidos pela colocação que já possuem. Entretanto, se houver muita oferta de trabalho, os funcionários podem se sentir insatisfeitos com a própria posição. Vão comparar seus salários com o de outros, que poderiam receber por funções similares, em outro local. Resta-lhes saber se estariam melhor ou pior em outra empresa. Outro fator importante é a inflação: esperam-se aumentos salariais que mantenham a equiparação com os aumentos de preços.

A legislação

É importante que se cumpra a lei, não só pelas possíveis conseqüências de uma violação da própria lei, mas também por seus efeitos sobre a motivação. Os acordos de pagamento feitos à época da admissão – incluindo-se aí a obrigação aos benefícios adicionais – devem ser honrados. De acordo com a lei, pessoas que realizam os mesmos trabalhos ou semelhantes *ou* trabalhos da mesma importância (em níveis comparáveis de habilidade, experiência e empenho exigidos à função), devem receber a mesma remuneração, não podendo haver discriminação de sexo, serviço ou quantidade de horas trabalhadas. A única exceção possível é quando o salário aumenta após um determinado tempo de serviço. Os acordos salariais feitos por ocasião de negociações com representantes da equipe também devem ser seguidos.

Sistemas de remuneração

Há diversos sistemas de remuneração e, com freqüência, mais de um dentro da mesma firma. É bom que se conheçam os sistemas mais conhecidos, seus prós e contras, em especial com relação à motivação de pessoas. Caso você esteja em uma posição que possa influir ou modificar o sistema de sua empresa, poderá escolher o mais adequado a determinadas circunstâncias. Assim, é preciso considerar:

- remuneração por função
- remuneração por horas trabalhadas
- remuneração por produção
- a escolha certa

Remuneração por função

Esse é um sistema no qual o quadro de funcionários recebe o salário por tarefas específicas, não importando o número de horas, a abrangência do trabalho ou de desempenho. Normalmente, é fixado um valor anual, pago em parcelas mensais. Esse sistema tem a vantagem de ser de fácil administração, e a folha de pagamento total pode ser planejada com antecedência, facilitando estimativas de cálculos e orçamentos. Entretanto, não importa o ritmo ou a produtividade dos funcionários — eles serão pagos de qualquer modo! Não há incentivos para que executem além do mínimo necessário, a fim de se manterem empregados. Por isso, serão precisos controles e incentivos constantes, o que se torna desgastante e significa despender muito tempo.

Remuneração por horas trabalhadas

Nesse caso, a equipe recebe de acordo com o número de horas e dias efetivamente trabalhados, e os ordenados são pagos diária, semanal ou mensalmente. É um sistema fácil de se administrar e preciso o suficiente para calcular os ordenados tanto atuais quanto futuros. Nesse regime de trabalho, o grupo encontra uma necessidade física de trabalho, a fim de receber o ordenado. Desse modo, existe um elemento embutido no sistema: o “valor pelo dinheiro”. No entanto,

não há uma real motivação dos funcionários a produzirem mais ou a se aprimorarem. Os mais indolentes tentarão escorar-se nos colegas mais produtivos, fazendo o mínimo possível. Mais uma vez, é preciso observá-los com atenção e acompanhá-los – o que é uma habilidade interessante a ser desenvolvida e bem utilizada.

Remuneração por produção

Dentro desse regime – e há diversas variações em termos de indivíduos, grupos e empresas – os trabalhadores recebem um ordenado básico, de acordo com a função e/ou as horas trabalhadas, com um adicional relacionado aos resultados de produção – o número de bens produzidos, vendidos e assim por diante. O principal benefício desse tipo de sistema é que serve de incentivo aos funcionários para que trabalhem com mais empenho, recebendo contracheques mais “substanciais”. Regimes abrangendo grupos ou empresas podem melhorar o trabalho em equipe, bem como o incentivo. Sem dúvida, há desvantagens: pode ser difícil e levar muito tempo para arquitetar um sistema ao mesmo tempo bom e viável; por vezes é difícil calcular ordenados, atrasando orçamentos, e a qualidade do trabalho é sacrificada pela quantidade.

A escolha certa

Claro, não existe um plano “ideal” de remuneração. Cada um apresenta seus pontos fortes e fracos. Porém, o melhor plano para as circunstâncias, provavelmente, será o que se adequar mais à empresa, às suas atividades e ao quadro de funcionários – e descobrir isso *não é fácil*! Talvez a empresa não deseje supervisionar uma equipe paga por hora, e sim montar um elemento de automotivação ligado ao pagamento. A produtividade talvez seja mais importante que a qualidade – ou vice-versa. Os funcionários podem interessar-se por estabilidade, pagamento diferenciado, ou talvez baixas remunerações básicas, com a chance de receberem extras. É difícil planejar um sistema no qual todos possam encaixar-se e, freqüentemente, é preciso atingir um meio-termo que agrade a todos.

Qualquer que seja o sistema – que geralmente é uma fusão de remuneração básica e extras – ele deve facilitar para a empresa o controle, o pagamento e também a administração de seus próprios recursos. Os funcionários precisam entender exatamente o que

devem fazer, e todos eles devem ter oportunidades iguais para receber mais. Em condições ideais, o pagamento de bônus deve ser vinculado aos índices de trabalho e desempenho, e deve ser pago com freqüência, e em tempo, para que permaneça como motivação – se esperarem muito, os trabalhadores perderão o estímulo. Não se deve enfatizar muito os extras – 80% de básico, 20% de comissões, extras ou gratificações são uma média justa – do contrário encara-se a qualidade como menos importante que a quantidade, o que pode agravar-se em um meio com excesso de competitividade.

Como analisar os benefícios adicionais

É claro que "salário" é muito mais que o dinheiro recebido no final da semana, do mês ou algo assim. Vários outros benefícios podem abranger o todo da remuneração. Talvez os relacionados a seguir não sirvam como motivação, mas ajudam os funcionários a sentirem-se bem e receptivos a outras formas de motivação:

- descontos
- ajuda financeira
- licenças remuneradas
- adicional de insalubridade
- planos de seguro-saúde
- previdência

Descontos

Muitas empresas oferecem uma mescla de descontos e subsídios a seus funcionários – 10% ou mais por seus produtos e serviços, preços mais baixos, vale-refeição, vale-cultural, descontos em máquinas de refrigerantes ou em pacotes de salgadinhos, em restaurantes, em atividades de lazer, etc. Esses benefícios devem ter alguma importância, do ponto de vista dos funcionários. Assim, não vale a pena oferecer descontos na compra de componentes industriais, pois é pouco provável que alguém de sua empresa se interesse por eles. Também deve-se levar em conta um fato muito óbvio, mas que às vezes é esquecido: a empresa deve poder arcar com esses des-

contos. Um estabelecimento pequeno pode ter dinheiro para instalar uma máquina de refrigerantes mas pode não ter condições de arcar com as despesas de um restaurante *self-service*, que pode sair caro.

Ajuda financeira

É uma prática comum em algumas empresas dar suporte financeiro, de maneira informal ou formal para seu quadro de funcionários – adiantamento de ordenados ou vales uma vez ou outra, ajuda de custo para despesas de combustível, empréstimo de carros da empresa, servir como fiador em pequenas compras, fazer empréstimos com juros baixos ou sem juros e assim por diante. Novamente, esse tipo de ajuda deve corresponder às necessidades dos funcionários, e também estar de acordo com a capacidade da empresa: esta não deve colocar seu fluxo de capital ou viabilidade em risco apenas para satisfazer aos funcionários. Adiantamentos, empréstimos e outros benefícios devem ser controlados ou sujeitos a algum tipo de contrato legal, quando apropriado.

Licenças remuneradas

Em geral, férias e feriados são muito mais interessantes para algumas pessoas do que descontos, ajudas e outras bonificações financeiras. Férias concedidas de 18 dias (nos EUA), mais feriados públicos e bancários para funcionários até 30 anos ou mais para aqueles de mais tempo de empresa, são uma fonte possível de reclamações e desmotivação. Todos querem sentir que estão recebendo uma soma satisfatória, relativa à idade, experiência, status e colegas. Também querem tirar licenças quando desejarem, entrando em acordo com as necessidades razoáveis da empresa. Deve haver um sistema justo de escolha de férias. É comum que os funcionários de alto escalão escolham a primeira semana, e assim sucessivamente ao longo da hierarquia da empresa. Mais tarde, escolhem mais uma semana, mas atentos a quem mais estará ausente em certos períodos e se há um número mínimo de funcionários, suficiente para manter a empresa em andamento.

As férias remuneradas e razoáveis são, sob vários aspectos, um direito legal, e devem ser cedidas, caso não desagradem aos funcionários deixando-os insatisfeitos. Espera-se que essas licenças, quando possível, sejam tiradas em ocasiões convenientes para todos os envolvidos. Gestantes têm direito a uma licença remunerada na ocasião de exames pré-natais sob orientação do médico, obstetra ou

outro profissional. Elas já devem ter marcado a consulta, feito o pedido de licença e estarem aptas a apresentar, caso necessário, atestados médicos que comprovem a gravidez e um cartão que comprove a marcação da consulta – mas pedir que esses documentos sejam exibidos causará má impressão. Funcionários com aviso-prévio têm permissão de licença remunerada para procurarem emprego ou acertarem uma readaptação profissional. Falando de forma direta: deveriam ter sido contratados para 16 horas a mais por semana, por dois anos, ou entre 8 a 16 horas por semana por cinco anos, para obter isto – mas é melhor assumir uma atitude mais flexível a fim de manter a ordem geral.

Oficiais de segurança britânicos têm direitos legais a licença remunerada a fim de receber treinamento adequado – e isso é vantajoso para o trabalho também, pois estarão aptos a dar orientações sobre como manter um local de trabalho seguro e saudável. Outros oficiais também recebem esse tipo de vantagem ao realizarem suas obrigações durante as horas de trabalho caso a empresa concorde com isso. Obviamente, isto irá fazer muito pouco pelo incentivo e pelas relações entre empregador/funcionário, se forem recusados pedidos razoáveis. Funcionários que desempenham tarefas públicas (talvez como conselheiros locais) ou que são chamados a participar de júri, normalmente recebem licença remunerada, embora esta não precise ser paga. A licença remunerada também pode ser exigida no caso de um funcionário com uma esposa gestante ou por algum luto, e a quantia recebida nessas circunstâncias, se for paga de fato, é opção da empresa. Talvez seja sensato mostrar um lado mais generoso e ter uma equipe feliz e satisfeita.

Adicional de insalubridade

Embora nem todas as categorias trabalhistas recebam esse adicional, há um estatuto que prevê o adicional de insalubridade: trata-se de uma porcentagem dada obrigatoriamente a trabalhadores em funções insalubres, que podem vir a causar, ou causam, danos futuros à saúde. Assim, muitas empresas definem seus próprios índices de adicional de insalubridade, com freqüência relacionados à duração do serviço. Por exemplo: na Inglaterra, um funcionário com um ano de serviço recebe o salário integral nas primeiras quatro semanas de licença médica, seguidas por metade do ordenado nas quatro seguintes e a porcentagem básica de sindicato a partir daí. É certo que um sistema desses pode ser dispendioso – embora possa ter grandes

compensações para os funcionários, se forem recolhidos os seguros apropriados antecipadamente – mas isso ajuda a desenvolver um quadro de funcionários mais satisfeito.

Planos de seguro-saúde

Algumas empresas oferecem planos de saúde particulares para certos funcionários em posições importantes ou para todos. As pessoas sentem-se mais seguras quando sabem que existe tratamento rápido e eficaz para elas em caso de doença ou acidente. Entretanto, alguns acham que determinados planos de saúde particulares não têm tantas vantagens assim. O ponto de vista dessas pessoas deverá ser levado em conta e tratado com respeito, para que não se tornem descontentes e ressentidas com a empresa. Mas um atendimento médico ágil a funcionários é de grande vantagem para a empresa pois, assim, eles estarão prontos para retornar ao trabalho bem mais cedo do que imaginam.

Previdência

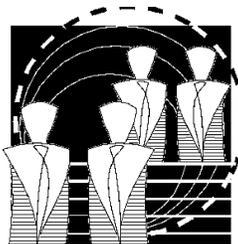
A maioria das pessoas preocupa-se com o futuro. Os funcionários mais idosos, provavelmente, pensam mais a respeito de seu tempo de aposentadoria e em suas conseqüências financeiras – se poderão sobreviver com uma pensão do governo, se será preciso fazer um investimento adicional e coisas assim. As empresas que fornecem aos funcionários (sejam ou não os mais velhos) um plano-guia para a aposentadoria, bem como opções pessoais de pensão ou criam mesmo um fundo de contribuições a longo prazo que são feitos regularmente, acabam por minimizar receios e desenvolvem uma força de trabalho mais feliz e satisfeita.

Leituras complementares

Bowey, A. *Managing salary and wage systems.* Aldershot, Gower, 1994.

Cannell, M. e Wood, S. *Incentive pay: imapact and evolution.* Londres, Institute of Personnel Management, 1992.

Friedman, B. *The stoy hayward guide to effective staff incentives.* Londres, Kogan Page, 1990.

Hume, D. *Reward management.* Oxford, Blackwell, 1995.

capítulo 7

Como proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável

O local de trabalho tem um papel de grande importância na motivação de funcionários, embora possa ser uma influência mais negativa do que positiva. Ele deve ser satisfatório para a motivação em alguns aspectos, como liderança e trabalho em equipe. Caso um desses aspectos não seja motivador, os funcionários voltarão suas atenções para outras coisas, ficando assim menos propensos a trabalhar com empenho e de modo correto. Até onde for possível, procure oferecer condições seguras, apresentando um ambiente de trabalho saudável. Procure também informar-se sobre a legislação a respeito, bem como sobre as responsabilidades de sua empresa em relação a isso.

Como garantir condições seguras de trabalho

Sua empresa tem por obrigação legal fornecer um local de trabalho onde você e seus funcionários possam trabalhar em segurança, sem riscos (ou com riscos bastante reduzidos) de acidentes ou doenças causadas por esse local. É claro que eles não conseguem trabalhar – esquecendo a motivação para trabalharem de maneira eficaz e proveitosa – se estiverem sempre preocupados com pisos escorregadios, maquinário sem proteção, práticas de trabalho insalubres, insegurança geral, etc. O questionário a seguir pode auxiliá-lo a descobrir se você está trabalhando em condições verdadeiramente seguras. Caso contrário, você deve conversar a respeito disso com seu gerente de linha ou com um especialista de segurança no trabalho da empresa (caso haja algum).

Como projetar um ambiente saudável

Obviamente, é importante não apenas que as instalações apresentem as condições mínimas de segurança, mas apresentem também condições positivas de saúde. Os funcionários que trabalham em um ambiente agradável têm muito mais probabilidade de se tornarem receptivos a motivações do que outros, que executam tarefas em um ambiente com espaço precário, quente, frio ou barulhento demais, e assim por diante. O segundo questionário deste capítulo pode ajudá-lo a julgar se o ambiente de trabalho em que você está é mesmo salutar. Se não for o caso, podem-se planejar vários aprimoramentos mediante a execução de várias tarefas menores. Por outro lado, será necessário informar aos funcionários de escalões superiores dentro da empresa sobre as falhas.

Conheça a legislação

Existem vários itens que dizem respeito à saúde e segurança no trabalho. Você pode consultar as informações necessárias nas Leis Trabalhistas, bem como os padrões mínimos a serem seguidos por todas as empresas para que se possa obter e manter um local saudável e seguro. Também são de importância as áreas de: avaliação de riscos; fixação de diretrizes; programas de treinamento e registros.

Avaliação de riscos

Sua empresa é responsável por avaliações freqüentes dos riscos em seu local de trabalho, a fim de verificar e controlar a segurança de seus funcionários. Essas avaliações abrangem muitas das dúvidas levantadas pelos dois questionários deste capítulo, ressaltando principalmente certos itens como: pisos, corredores, degraus, instalações, equipamentos e maquinários, sistemas e práticas de trabalho, acidentes, emergências e tudo o que se relacione à segurança em geral. Em termos de saúde, irão concentrar-se em disposição e espaço, aquecimento e ventilação, luz e barulhos, além de meios para facilitar o bem-estar. Serão observadas também outras áreas mais específicas, que sejam relevantes ao tipo e natureza específicos de seu trabalho.

Você e▲tá trabalha■do em co■diçõe▲▲egura▲?

Você pode responder "sim" a todas estas perguntas? Se não, provavelmente as condições em que você está trabalhando são inseguras e devem ser tomadas medidas urgentes com relação a isso.

	Sim	Às vezes	Não
Os pisos, passagens e escadas são firmes, limpos e sem irregularidades?	q	q	q
As aberturas de pisos são cobertas ou protegidas?	q	q	q
Os degraus, cantos e obstáculos estão indicados de modo visível?	q	q	q
As saídas de incêndio estão desbloqueadas e desobstruídas?	q	q	q
Instalações, equipamentos e maquinários estão protegidos?	q	q	q
Estão em boas condições?	q	q	q
As instruções para operação e manuseio de equipamentos e maquinários são claras?	q	q	q
Essas instruções são atualizadas regularmente?	q	q	q
Os operadores são treinados e retreinados, quando necessário?	q	q	q
São fornecidas roupas e equipamentos de segurança aos usuários?	q	q	q
As roupas de segurança são usadas como devem ser?	q	q	q
As normas de segurança no trabalho são seguidas?	q	q	q
Há uma vistoria regular de equipamentos e maquinários?	q	q	q
São consertados ou substituídos, quando preciso?	q	q	q
Há alguém treinado em primeiros socorros nas imediações?	q	q	q
Todos sabem como agir em caso de acidente ou situação de emergência?	q	q	q
Os testes de simulação de acidentes e emergência são feitos com regularidade?	q	q	q
Há uma caixa de primeiros socorros bem equipada nas imediações?	q	q	q
Todos sabem onde ela se localiza e como utilizá-la?	q	q	q
Há procedimentos que protejam os funcionários de consumidores?	q	q	q
São testados com regularidade?	q	q	q
Os funcionários têm alguma proteção contra vandalismos por meio de travas, ferrolhos e alarmes?	q	q	q
E esses, são vistoriados regularmente?	q	q	q

Você está trabalhando em um ambiente de trabalho saudável?

Se puder responder "sim" às perguntas a seguir, você pode estar trabalhando em um ambiente saudável. Caso contrário, você deveria estar procurando melhorar as condições dele o mais depressa possível.

	Sim	Às vezes	Não
O ambiente é amplo?	q	q	q
Cada um tem seu próprio espaço pessoal?	q	q	q
Há um lugar onde se possam guardar os objetos pessoais?	q	q	q
As cadeiras e bancos são confortáveis?	q	q	q
O equipamento e o maquinário são de fácil manuseio?	q	q	q
Todos podem se locomover à vontade?	q	q	q
A temperatura é amena em todos os lugares?	q	q	q
É fornecida alguma roupa de trabalho adequada, se necessário?	q	q	q
Todas as áreas são bem arejadas?	q	q	q
Há alguma diretriz de "Proibido fumar"?	q	q	q
O ar-condicionado e o aquecimento funcionam adequadamente?	q	q	q
São vistoriados e consertados com regularidade?	q	q	q
As instalações são bem iluminadas?	q	q	q
Há iluminação de emergência no local?	q	q	q
Há um gerador de emergência disponível caso seja preciso?	q	q	q
As áreas externas ficam acesas durante a noite?	q	q	q
As luzes e janelas são limpas?	q	q	q
O equipamento e o maquinário são silenciosos?	q	q	q
Os equipamentos, maquinários e processos ruidosos são identificados com sinais de aviso?	q	q	q
Há um local agradável e bem equipado para beber?	q	q	q
Existem locais com cabides e armários para se guardarem roupas e sacolas?	q	q	q
Há um local para se secarem as roupas, quando necessário?	q	q	q
Os sanitários estão limpos, arejados, acessíveis e em funcionamento?	q	q	q
Existem pias com água quente e fria, sabão, toalhas e outros itens de limpeza?	q	q	q

Declaração de diretrizes

Se houver cinco ou mais funcionários em sua empresa, esta tem o dever legal de esquematizar suas regras de saúde e segurança mediante um estatuto. Este seria um documento compilado após debates com pessoas autorizadas e especializadas no assunto, tornando-se parte do manual dos funcionários e/ou mantido onde possa ser encontrado permanentemente, talvez em um mural na área de descanso. Quando necessário, terá de ser atualizado.

Programas de treinamento

Sua empresa deve permitir que especialistas dêem cursos de segurança no trabalho. Deve ser definida uma comissão para discutir assuntos pertinentes à saúde e à segurança. De igual relevância – se não maior – os funcionários também precisam de informação, supervisão e treinamento suficientes para seguir as normas de segurança e saúde dia após dia. E isso deve ser feito com certa freqüência, pois é muito fácil esquecer o que se aprendeu e tornar-se desatento e displicente, o que pode levar a acidentes e danos materiais ou pessoais. Assim como na avaliação de riscos e na declaração de diretrizes, as pessoas sentem-se mais confiantes e seguras com relação a seu ambiente de trabalho.

Registros

Lojas, escritórios, armazéns, hotéis e restaurantes devem fazer registros, a fim de se tornarem disponíveis para inspeções e orientações relativas a assuntos de saúde e segurança. Fábricas e outros estabelecimentos semelhantes têm seu local específico de registro. Você pode encontrar o telefone e o endereço desses locais nas Páginas Amarelas. Nesses locais, você receberá toda a informação necessária em livros, manuais, etc. Faça com que a sua empresa procure esses serviços, caso eles não a procurem.

Leituras complementares

BROADHURST, V. A. *Health and safety*. Londres, NatWest/Pitman Publishing, 1990.

SAUNDERS, R. *The safety audit*. Londres, Pitman Publishing, 1993.

STRANKS, J. *Health and safety*. Londres, Pitman Publishing, 1994.

© EDITORA ABRIL S.A.

Como Motivar Pessoas

Iain Maitland

Iain Maitland é escritor e conferencista que se especializou em assuntos de gerenciamento.

Este livro ajudará você a maximizar qualidades pessoais e da equipe, como gerenciar equipes, como estabelecer e trabalhar para alcançar metas.

Além deste, a VOCÊ s.a. e a Nobel estão publicando outros livros do *Institute of Personnel and Development - IPD* - Londres.

- Como fazer propostas e relatórios
- Administre seu tempo
- Trabalho em equipe
- Delegar tarefas com segurança
- Como ouvir pessoas
- Fidelizar o cliente
- Feedback
- Negocie, influencie e convença
- Como tornar-se um líder
- Como fazer entrevistas de seleção
- Avaliação de desempenho

Tomados em seu conjunto, os livros da "Coleção VOCÊ s.a." são uma excelente referência para estudo e consultas rápidas. São também úteis para uso em *workshops* e seminários de treinamento.

ISBN 85-213-0968-6

9788521309680

PUBLICADO SOB AUTORIZAÇÃO DE ABRIL MARCAS LTDA.